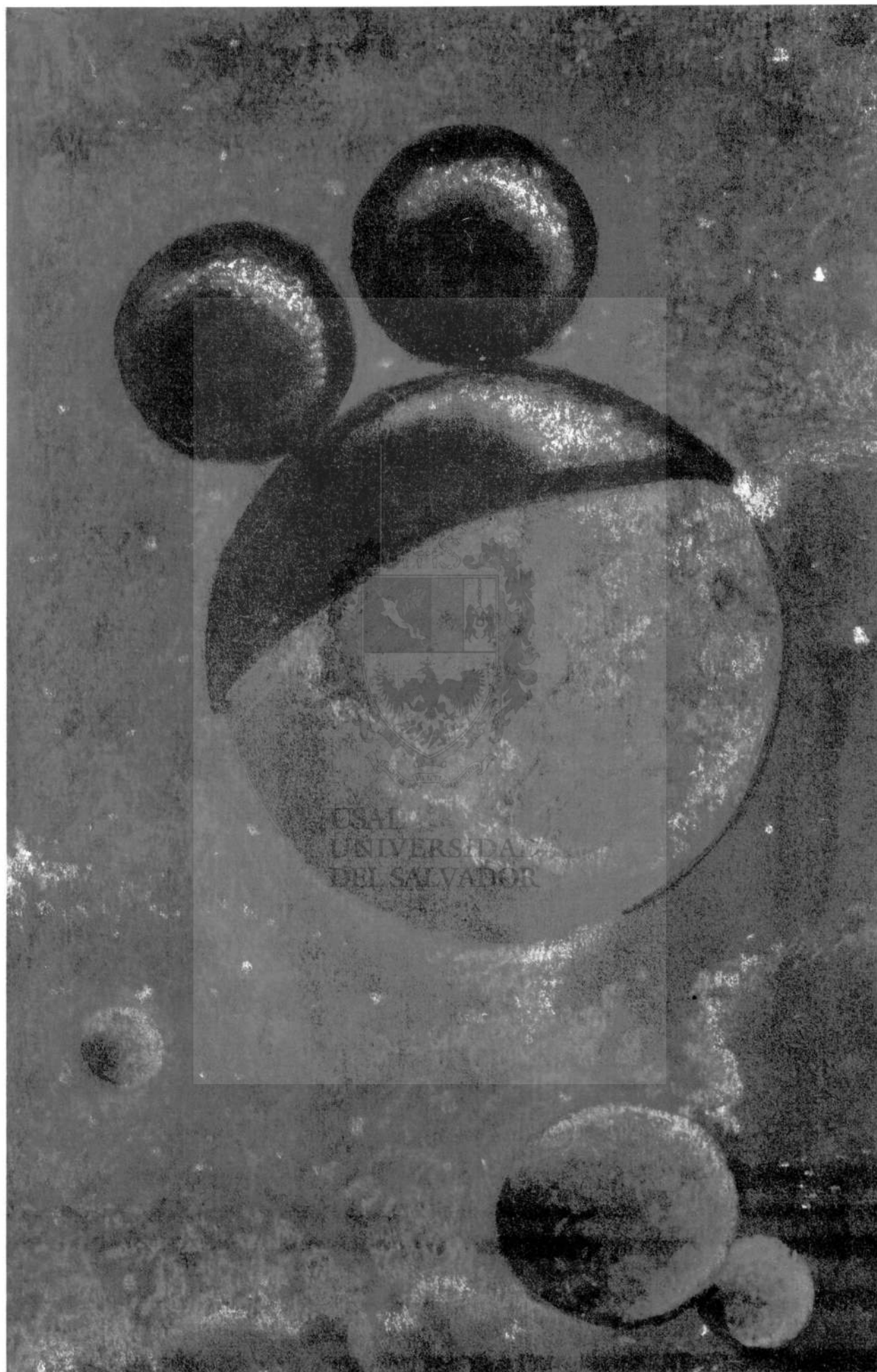


TESIS
2754



Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Tesis Monográfica

Estructuras Narrativas en los Filmes Animados de Disney



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumno: Carla Mitrani

Director de la Carrera de Publicidad: Prof. Lic. Nelson Pollicelli

Tutora de la Tesis Monográfica: Lic. Laura Casella

Asignatura: Seminario de Investigación

Buenos Aires, marzo de 2004

Índice

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1: THE WALT DISNEY COMPANY	10
1.1 – Un recorrido por la historia de la empresa	12
1.2 – The Walt Disney Company, hoy: unidades de negocio	21
1.2.1 - Medios de Comunicación	22
1.2.2 - Complejos de parques temáticos, cruceros y centros de entretenimiento	23
1.2.3 – Estudios	24
1.2.4 - Productos de consumo (Disney Consumer Products)	25
1.3 – Walt Disney, exponente del ideal norteamericano	27
CAPÍTULO 2: LOS PARQUES TEMÁTICOS	30
2.1 – Los parques Disney: diez en el mundo y uno en camino	31
2.2 - Radiografía de los parques: una visita sin pago de entrada	40
2.3 – Los parques: la fantasía del aislamiento	42
2.4 – El visitante de los parques: perfil y características.	45
CAPÍTULO 3: LOS FILMES ANIMADOS	53
3.1 – Los filmes a analizar	55
3.2 – Analizando películas de dibujitos animados	57
3.3 – El método de análisis	59
3.4 – Las estructuras narrativas y las funciones de los personajes	61
CAPÍTULO 4: LOS ACTANTES DE LA ESTRUCTURA	64
4.1 – Los Actantes principales	68
4.1.1 – El Personaje-sujeto principal	68
4.1.2 – El Objeto del deseo	69
4.1.3 – El Villano	69
4.2 – Los Actantes secundarios	74
4.2.1 – Los Padres del Protagonista y del Objeto del deseo	74
4.2.2 – Los acompañantes de los protagonistas y los secuaces del villano	78
4.2.3 – Los mentores del protagonista principal	79
CAPÍTULO 5: LA ESTRUCTURA	81
5.1 – Las estructuras narrativas en los filmes de Disney	82
5.2 – El orden de los factores no altera el producto	95
5.3 – Una Trama que no cambia	99

5.4 - Las versiones originales y la inclusión de la estructura	101
5.5 - El Espectador prefiere la estructura	105
CAPÍTULO 6: ¿SINERGIA?	108
6.1 - De los filmes a los parques	109
6.1.1 - El hombre está hecho para el trabajo; la mujer, para el hogar.	110
6.1.2 - El casamiento pone fin a nuestras aventuras, salvo que podamos ir a los parques.	120
6.1.3 - En las películas no se trabaja; en los parques tampoco.	123
6.1.4. - Disney, como puerta de escape.	125
6.1.5 - La historia de los personajes es la re-escritura de la historia de Disney como empresa.	126
6.1.6 - Amor a primera vista... con las mercancías.	129
6.1.7 - El bien triunfa siempre sobre el mal; en los parques sólo hay bien.	131
6.1.8 - En los parques todos somos amigos y estamos para hacerte sentir a gusto.	134
6.2 - Sinergia comprobada	135
CONCLUSIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXO	149
Síntesis Argumentales	I
Cuadros	XLIII
Publicaciones	XLVI



Introducción



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

“Pienso en la mente de un bebé como en un libro en blanco. Durante los primeros años de su vida, mucho se escribirá en esas páginas. La calidad de esa escritura, cualquiera que sea, afectará su vida profundamente.”

Walt Disney¹

Disney. DISNEY. “Disney”. Un rastreo de este nombre en Internet, utilizando el buscador *Google*, nos devuelve como resultado, en 0,25 segundos, un total de aproximadamente 15.400.000 sitios-web que la incluyen en algún lugar de sus contenidos. Y en la librería on-line *Amazon.com* figuran 17.967 libros que llevan el término “Disney” en sus títulos. En la era de la globalización esto es sinónimo de popularidad garantizada y de cierta omnipresencia mundial.

Por eso escribir un nuevo trabajo sobre la compañía Disney se presenta como una tarea poco original, pero sobre todo, complicada. Y esto se debe no sólo a que ya se ha dicho mucho sobre Disney, bueno y malo, sino a que emprendemos esta misión desde el a veces incomprensido lugar del fanatismo. No sólo somos parte de esa generación que ha mamado los productos Disney desde la cuna, sino que mientras escribimos esta introducción, el mouse de la computadora se desliza por una almohadilla con el rostro de *Mickey Mouse* y desde detrás de la pantalla los ojos de póster de Walt Disney supervisan cada palabra.

Es que, para nosotros, realizar este trabajo significa una invitación a neutralizar posibles reacciones afectivas, que tienen que ver con el recuerdo de momentos de nuestra niñez, en servicio de la investigación, para poder entender, asimilar y explicar un mecanismo que, como consumidores Disney, vemos desarrollar delante de nuestros ojos de manera racional y aceptada.

La compañía Disney es, en realidad, más que la suma de *Mickey*, *Minnie* y *La Bella y la Bestia*. Es en verdad un gigante entre los multimedios, con ramificaciones y

¹ Dave Smith (compilador), *The quotable Walt Disney*, New York, Disney Editions, 2001, p. 130.

extensiones en las áreas más diversas del entretenimiento internacional. De hecho, actualmente ocupa el puesto número 3 en el ranking mundial de los multimedios más importantes.

Nuestro objetivo ante tanta vastedad de negocios es, sin embargo, acotado y tiene que ver más bien con realizar un análisis exhaustivo de los filmes animados de Disney, y de entre ellos tomaremos solamente en particular consideración aquellos estrenados entre 1989 y 2002. Buscaremos descubrir en sus tramas la existencia de estructuras narrativas invariables que se repiten de modo similar en todas las películas y que como espectadores, asimilamos casi inconscientemente. El concepto de estructuras narrativas fue introducido por Umberto Eco en su libro *Lector in fabula*² y él las define como **macroproposiciones** a través de las cuales se sintetizan partes enteras del discurso. En otras palabras, se trata de pequeños resúmenes de la trama del texto.

El análisis de los largometrajes animados nos permitirá demostrar la siguiente **hipótesis**: *las películas animadas de Disney presentan una estructura que emite mensajes a través de los cuales la empresa incita a visitar sus parques de diversiones y a consumir los bienes y servicios que allí se ofrecen.*

Así pues, nuestro objetivo final será desentrañar una de las múltiples estrategias que la compañía Disney utiliza para promocionar los parques, creándose así una sinergia publicitaria entre el departamento de Animación y la división de Parques Temáticos según la cual los filmes promocionan los parques y en los parques se reviven los filmes. El diccionario de la Real Academia Española define el término sinergia como aquella “acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales” y como el “curso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.”³ Es precisamente a esto a lo que nos referimos.

² Umberto Eco, *Lector in Fabula: la cooperación interpretativa en el texto narrativo*, Barcelona, Editorial Lumen, 2000⁵

³ Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid, Editorial Espasa Calpe, 1992²¹, p. 1884.

La comprobación de dicho enunciado se desarrollará a lo largo de seis capítulos. En el primero, situaremos en escena a la compañía Disney, reseñando brevemente su historia, atada de manera esencial a la vida y obra de Walt Disney, y explicitando todas sus unidades de negocios.

Dedicaremos el segundo capítulo al análisis de una de las variables de nuestra hipótesis: los parques temáticos de Disney. Indagaremos su naturaleza, partiendo de la descripción detallada del funcionamiento de estos complejos recreativos, de las características de sus visitantes y de los lineamientos principales de la filosofía corporativa que guía el accionar dentro de los mismos.

El tercer capítulo presentará a los doce filmes que componen el corpus de estudio de este trabajo y justificará el porqué de dicha selección. También servirá para introducir el método de análisis y para ahondar en los estudios del semiólogo italiano Umberto Eco y del morfologista ruso Vladimir Propp, ya que ambos sirven de base para nuestra investigación.

En el cuarto capítulo describiremos a los actantes de las estructuras narrativas, o sea, a los personajes de las tramas, clasificándolos, según su importancia para el desenvolvimiento de la historia, en principales y secundarios. Detallaremos las características especiales de cada clase de personaje para que sean fácilmente distinguibles a la hora de analizar los filmes y explicaremos los tipos de relaciones que mantienen entre sí.

En el quinto capítulo señalaremos cuáles son las estructuras y funciones narrativas que se reiteran de manera constante en las tramas de los doce filmes que componen el corpus y describiremos en profundidad a cada una de ellas. Recurriremos, a tal fin, a citas que reproduzcan diálogos de los largometrajes y a la descripción de escenas clave e ilustrativas. Demostraremos asimismo cómo la compañía Disney adapta las versiones originales de estas historias para forzarlas dentro de las estructuras y cómo estos cambios son apoyados por los espectadores basándonos en el análisis de las cifras de recaudación de cada filme.

En el sexto capítulo finalmente abordaremos la relación entre las estructuras analizadas y los parques temáticos, demostrando cómo las estructuras descritas en el capítulo 5 remiten directamente a determinadas vivencias y experiencias que los visitantes pueden recrear en los parques, y explicitando además cómo trabaja la particular sinergia de retroalimentación que nos propusimos comprobar en la hipótesis.

Para la elaboración de este estudio, además de analizar los filmes del corpus, se consultaron diversas fuentes bibliográficas, entre las cuales encontramos trabajos de análisis e investigación sobre la compañía Disney y sus unidades de negocios. Asimismo se recurrió a ciertas publicaciones corporativas, como el reporte anual de la empresa, a folletos publicitarios que promocionan la visita a los parques temáticos y a recorridos exhaustivos por los sitios de internet oficiales de la compañía. Es preciso aclarar, sin embargo, que tanto la bibliografía como los filmes fueron analizados en su idioma original, con lo cual nos hemos encargado de realizar las traducciones pertinentes de las citas incluidas en el presente trabajo.

Pretendemos que éste no sea un trabajo más de los tantos que se suman a los más difundidos y que, en la mayoría de los casos, se basan principalmente en análisis de contenido reiterativos para desentrañar la forma en que están retratados los sexos, razas, pueblos, profesiones o estereotipos dentro de los filmes.

Nuestro objetivo es, en cambio, aportar una visión diferente sobre un objeto multi-estudiado, desarrollando un análisis más bien descriptivo y semiótico que enjuiciador y empalmarlo, de forma original, con nuestros conocimientos sobre las técnicas publicitarias de marketing. “De un texto pueden darse infinitas interpretaciones⁴,” afirma el semiólogo italiano Umberto Eco, invitándonos a aceptar el desafío.

⁴ Umberto Eco, *Lector in Fabula: la cooperación interpretativa en el texto narrativo*, Ob. cit., p. 84.

The Walt Disney Co.

Capítulo 1



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

“Es importante adarar desde una posición de apertura a qué hacemos referencia al utilizar el término Disney. Walt Disney es un hombre que falleció en 1967. Fue un cineasta, un informante del FBI, un anti-huelguista, un propagandista, un conductor de televisión y un candidato al premio Nobel de la Paz que, según la leyenda urbana, yace congeado en una bóveda debajo del Castillo de la Bella Durmiente en Disneylandia. Disney es un conglomerado de estudios y una cadena de productoras cinematográficas. Disney es entretenimiento y parques de diversiones, una empresa cuyos intereses van desde el desarrollo de marcas hasta la televisión satelital. Disney es publicación audiovisual (lo cual incluye desde largometrajes de animación, hasta cortos animados, material pedagógico, películas sobre la naturaleza, vídeos hogareños, CD-ROMs y juegos para la computadora). Es más, el nombre Disney es un significante que ha pasado a representar un grupo de inestables y contradictorios códigos ideológicos.”

Eleanor Bryne & Martin Mc Quillan⁵

La semiología⁶ explica que los signos están compuestos por significantes y significados. El significante es la evocación interior del objeto, la “etiqueta” que lo hace pertenecer al plano de la expresión. El significado, por su parte, es la esencia, el contenido, el concepto del signo⁷. En la cita anterior, Bryne y Mc Quillan expresan los múltiples significados que engloba el significante **Disney** con su tipografía retorcida y sus firuletes: hombre, compañía, cultura, fantasía, negocios.

Antes de comenzar el análisis que proponemos en esta investigación, es preciso situar en escena a la compañía que produce los filmes que aquí exploraremos para así tratar de anclar algunos de esos tantos significados. Empezaremos por delinear quién es

⁵ Eleanor Bryne & Martin Mc Quillan, *Deconstructing Disney*, Londres, Pluto Press, 1999, p. 5.

⁶ Ferdinand de Saussure definió a la Semiología como “la ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social” (ver Pierre Guiraud, *La semiología*, Barcelona, Siglo veintiuno editores, 1972²³, p. 7).

⁷ Pierre Guiraud, Ob. cit., p. 7.

Disney como empresa; cuál es su historia y qué representa para Estados Unidos (su país de origen) y para el mundo, hacia donde se ha extendido.

1.1 – Un recorrido por la historia de la empresa

“Al analizar la historia de Disney como negocio, veremos que esta reconocida compañía, como muchas otras, ha tenido sus triunfos y fracasos⁸,” reconoce Douglas Gomery, en su estudio titulado *Disney's Business History*. Un recorrido breve por su largo ciclo de vida nos permitirá demostrarlo.

“Creo que debería llamarse Mickey Mouse.” Cuenta la leyenda que fue Lilly Disney, la mujer de Walt, la que le sugirió a su marido, a su cuñado Roy y al dibujante Ub Iwerks que el ratoncito animado que la pequeña empresa estaba por lanzar al mercado no podía llamarse Mortimer. *Mickey Mouse* fue finalmente presentado al público el 18 de noviembre de 1928, en el Colony Theatre con el film *Steamboat Willie*. Este fue el gran comienzo.

Desde su fundación en 1922 (bajo el nombre de *Laugh-o-gram Films*) hasta después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa de los hermanos Walt y Roy Disney, a fuerza de tropiezos y logros muchas veces fortuitos, pasó de ser un negocio marginal a ocupar un exitoso nicho en el mercado: el de las películas animadas. Este crecimiento se debió a ciertas decisiones arriesgadas, pero innovadoras y efectivas. Primeramente fue necesario abandonar la ciudad de Kansas, origen de la empresa, para asentarse en la incipiente Meca cinematográfica que representaba Hollywood. Pero sobre todo fue preciso adoptar el cambio técnico fundamental que se estaba gestando en la industria: el sonido. *Steamboat Willie* fue la primera película sonora de dibujos animados, una innovación tal que inmediatamente contó con el apoyo popular.

⁸ Douglas Gomery, *Disney's Business History: A Reinterpretation* (ver Eric Smoodin (Editor), *Disney Discourse. Producing the Magic Kingdom*, New York, Routledge, 1994, p. 71).

Para poder desarrollar el sonido y las múltiples variantes creativas que éste posibilitaba se necesitaron acuerdos con empresas distribuidoras que facilitaran la explotación de las nuevas películas. Primero se logró una asociación con *Columbia Pictures* (1929 a 1931), para pasar luego a *United Artists* (1931 a 1936) y por último a *RKO* (1939 a 1954), que era una de las cinco grandes empresas distribuidoras de Hollywood (las “Big Five”) junto con *Paramount*, *Loew's*, *Fox Film* y *Warner Bros.* Recién con *RKO* (Radio-Keith-Orpheum) Disney pudo aprovechar las ventajas de trabajar con un estudio totalmente integral: producción, distribución y exhibición, todo en uno.

Disney conoció un primer éxito moderado en 1931, junto a *United Artists*. Hacia esa época la empresa producía alrededor de 25 cortos animados por año, la mitad con *Mickey Mouse* como protagonista y el resto bajo la serie de cortos *Silly Symphonies*, que eran breves historias sin diálogos pero con ambientación musical. Dentro de esta última se destacó el corto *Trees and Flowers*, que fue el primer film animado y en colores en estrenarse en los cines, una innovación tal que le valió a Walt un Oscar de la Academia de Artes y Ciencias de Hollywood como Mejor Corto Animado de 1932. Un acuerdo con la empresa *Technicolor* les permitió a los hermanos Disney monopolizar por dos años la explotación del método de combinación de colores primarios (en tres negativos distintos) para filmar dibujos animados, logrando apoyo y distinción entre el público. Si bien los márgenes de ganancia eran leves, la compañía ganó en presencia y prestigio pues *United Artist* lograba colocar los filmes en las mejores salas del mundo.

Sin embargo los ejecutivos de la distribuidora confiaban poco en los experimentos de los hermanos Disney y por ello se negaban a financiar sus nuevos proyectos⁹. En busca de capitales, la empresa comenzó a explotar comercialmente a sus personajes y a entregar licencias y franquicias para la elaboración de muñecos con las figuras de *Mickey* y de *Minnie*. Así nació la política de merchandising de Disney, uno de los principales pilares en los que se basa el éxito actual de la empresa. “En medio de la Gran Depresión, la compañía Disney estaba generando centenares de miles de dólares

⁹ Walt Disney una vez afirmó que “debe haber prudencia, claro, pero también coraje. El negocio de las películas ha sido desde siempre uno riesgoso. Esto no significa que se haya que planear operaciones con timidez” (Dave Smith (compilador), Ob. cit., p. 24).

por año. (...) *Trenes Lionel* reconoció vender docientos mil carritos más sólo porque llevaban las figuras de Mickey y Minnie¹⁰,” destaca Gomery. A pesar de ser una pequeña empresa en relación a los grandes estudios de Hollywood, los personajes de Disney alcanzaron una popularidad masiva e instantánea y pronto se multiplicaron en centenares de productos diversos.

En 1936 Mary Pickford se hizo cargo de *United Artists* y se dispuso a renegociar el contrato con Disney. Roy y Walt exigieron mejores condiciones, inclusive la propiedad de los futuros derechos de televisación, pero Pickford se negó. *RKO* entró en escena para brindarle a la empresa una mejor oferta en todos los aspectos. Walt Disney dejó de dibujar y se dedicó a producir y generar ideas. Lo suyo era el área creativa. Las tareas de management y finanzas recayeron en Roy.

Con este nuevo convenio, Disney comenzó a producir verdaderas ganancias y pronto se abocó a planear el primer largometraje animado: *Blancanieves y los Siete Enanos*. El filme fue el mayor suceso de taquilla en 1938 y mantuvo ese puesto durante varios años. Walt comprendió así que su éxito se basaba en ofrecer un producto diferenciado: historias atrapantes, personajes atractivos y llamativas innovaciones tecnológicas a través de los efectos especiales.

Sin embargo, en 1941, mientras Estados Unidos se aprestaba para ingresar en la Guerra, la empresa bordeaba los límites de la extinción. Se había gastado mucho en las producciones de *Pinocho* y *Fantasía*, empujados por el éxito de *Blancanieves y los Siete Enanos* y los empleados, mal pagos y presionados por los últimos proyectos de Walt, iniciaron una huelga. Fue la Segunda Guerra lo que salvó a la compañía. El Gobierno norteamericano necesitaba un embajador de la Paz y la fama de *Mickey Mouse* era reconocida a nivel mundial: era *Michel Souris* en Francia, *Topolino* en Italia, *Miki Kuchi* en Japón y el ratón *Miguelito* en España. Se estimaba que uno de cada tres habitantes de la Tierra había visto una película de Disney.

¹⁰ Douglas Gomery, *Disney's Business History* (ver Eric Smoodin (Editor), Ob. cit., p. 72).

Así, el Estado le facilitó contratos de producción y materias primas para la elaboración de películas. Entre 1942 y 1946 el estudio produjo innumerables filmes para el entrenamiento y la instrucción de las tropas y para los Ministerios de Agricultura, Tesoro y Estado.

Según Bob Thomas, “los trabajos surgidos por la Guerra ayudaron a que el estudio siguiera con las puertas abiertas en una época en la que pocos ingresos provenían de la venta de entradas en los cines. Pero fueron ‘años perdidos’, como más tarde recordaría Roy.¹¹” Para levantar la moral del pueblo y mejorar las relaciones con América Latina se produjeron dos películas con actores de carne y hueso y personajes animados: *Saludos Amigos* y *Los Tres Caballeros*. Pero después de *Bambi* y por diez años no se volvió a realizar un filme totalmente animado. Para obtener ganancias extra de las que provenían del pago del Estado, Disney relanzó sus películas ya estrenadas: en 1944 se repuso en los cines *Blancanieves y los Siete Enanos*. Nació así otra de las ya clásicas estrategias de la compañía: el re-estreno cíclico de sus películas.

El crecimiento económico alcanzado durante la Guerra se desvaneció con la posguerra. Entre 1948 y 1949 volvieron los números rojos al balance de la empresa, sobre todo cuando ésta se vio obligada a pedir un préstamo para fundar su propia empresa distribuidora (*Buena Vista*) tras la disolución del contrato con *RKO* en 1954. Con este nuevo emprendimiento, Disney comenzó a alejarse de las películas animadas para producir filmes con actores reales destinados a toda la familia.

Sin embargo las recaudaciones de estos filmes no eran suficientes para mantener a un estudio de semejantes proporciones y por ende Disney debió buscar otras vías para generar ganancias. Convencido de la necesidad de diversificarse, los cambios vinieron a través de la televisión y los parques temáticos, dos áreas de negocio poco exploradas en aquella época y que representaban un riesgo de grandes dimensiones. “Percibiendo el *baby boom* y la suburbanización, quiso construir parques para toda la familia,¹²” detalla

¹¹ Bob Thomas, *Disney's Art of Animation. From Mickey Mouse to Beauty and the Beast*, New York, Hyperion, 1991, p. 95.

¹² Douglas Gomery, *Disney's Business History* (ver Eric Smoodin (Editor), Ob. cit., p. 75).

Gomery. Walt diseñó pues un centro de recreación absolutamente diferente, dirigido a padres e hijos por igual y con base en las producciones cinematográficas que servían de inspiración y de fuente inagotable de personajes. Lo llamó *Disneyland*. Para darle cuerpo sólo necesitaba inversores. Y así ingresó el otro gran pilar: la televisión, vedette tecnológica de la época. A cambio de producir un programa de una hora (*Disneyland TV series*), Leonard Goldenson, de la cadena de televisión ABC, financió el proyecto *Disneyland*.

El *Disney TV Show* comenzó a emitirse en octubre de 1954, los días miércoles. En 1960 se mudó a los domingos y quedaría en ese día por más de dos décadas. En su primera temporada el programa fue un éxito de audiencia y por primera vez ABC participaba del ranking de los top-20 más vistos.

El objetivo de los programas era despertar interés por el nuevo parque en Anaheim, California, que finalmente se inauguró en julio de 1955. Como financista, ABC se quedó con un tercio de los intereses del parque, además de llevarse las ganancias de todas las concesiones alimentarias por un período de 10 años. *Disneyland* fue un éxito instantáneo, modificando para siempre la naturaleza de la empresa. Con entusiasmo, Walt comenzó a planificar un parque aún más grande, que terminaría inaugurándose en Orlando, Florida, en 1971, bajo el nombre de *Walt Disney World*. Los programas de TV servían para promocionar semanalmente a ambos parques en un equilibrado sistema de retroalimentación. “La larga vida de la ‘magia’ de Disney en TV consistió en producir series populares que simbióticamente promovían los parques temáticos como atracciones de demanda mundial,¹³” reconoce Gomery.

Para generar mayores ganancias se diseñó una fuerte estrategia de marketing y promoción. En primera instancia se relanzaron los ya “clásicos” filmes animados, como *Blancanieves* y *los Siete Enanos* o *Pinocho*, en salas de todo el mundo. Con los costos de producción ya amortizados, la empresa re-estrenaba cada película con intervalos de siete años para así llegar a nuevas generaciones de niños. Las épocas de re-estreno no eran

¹³ Douglas Gomery, *Disney's Business History* (ver Eric Smoodin (Editor), Ob. cit., p. 77).

elegidas al azar: siempre se optaba por los períodos de vacaciones y los resultados eran impresionantes.

Esto se complementaba con el dinero que ingresaba por la venta de los libros de comics y los discos con las canciones de las películas, y, hacia 1954, ya eran setecientas las empresas que lanzaban artículos con el sello “Disney”, desde muñecos de *Mickey Mouse*, hasta gorros de *Donald Duck* y lápices de *Minnie Mouse*. “Durante los febriles días de fines de la década de 1950 y principios de la de 1960, la compañía Disney pasó de ser un estudio cinematográfico de nicho a un gigante corporativo de parques. Se había transformado exitosamente dejando de ser una operación marginal para convertirse en el núcleo de la cultura de masas norteamericana.¹⁴”

Walt fallece en 1966 y Roy 5 años después. La empresa tardará más de dos décadas en encontrar a alguien que estuviera a la altura de ocupar sus puestos. Los sucesores inmediatos (encabezados por Ron Miller, yerno de Walt) casi llevaron a la compañía a la quiebra. Miller trató de revivir la producción cinematográfica de la empresa, pero no tuvo éxito. Disney parecía haber perdido su magia y poco pudo hacer ante pesos pesados como el estreno de *Tiburón*, de Steven Spielberg, en 1975 y la primera entrega de *La Guerra de las Galaxias*, de George Lucas, en 1977. En 1979, Don Bluth, animador estrella del estudio, lideró la salida de varios otros empleados. Según él, la empresa ya no defendía los principios establecidos por su fundador. “Bluth fundó su propia productora, y su renuncia tuvo un efecto devastador en la moral de los artistas y animadores más jóvenes de Disney. La noticia puso en evidencia ante el público la existencia de problemas dentro de la compañía y a través de numerosos artículos se especuló con la caída de La Casa de Walt,¹⁵” relata Bob Thomas. Hacia 1980 la participación de Disney en el total de la audiencia cinematográfica se acercaba al 4%. El programa televisivo de los domingos pasó del canal *ABC* a la cadena *NBC* pero sus ratings fueron descendiendo a un ritmo tal que finalmente se optó por levantar el show a medidados de 1981. “El departamento cinematográfico era ahora la unidad de negocios que menos rentabilidad aportaba, el cable y los estrenos en vídeo perdían

¹⁴ Douglas Gomery, *Disney's Business History* (ver Eric Smoodin (Editor), Ob. cit., p. 77).

¹⁵ Bob Thomas, Ob. cit., p. 113.

millones y los parques – a causa de la recesión y los cambios demográficos – ya no podían seguir subsidiando a las otras áreas de la compañía que Walt y Roy habían levantado tan cuidadosamente una generación antes,¹⁶ explica Gomery.

Sin embargo la empresa no fue vendida gracias a que uno de sus accionistas, el billonario texano Sid Bass, se movilizó para conseguir un nuevo management: con una inversión de 500 millones de dólares, la empresa de los hermanos Bass compró el 25% del paquete accionario de la compañía, un capital suficiente como para controlar el destino futuro de la misma. Así, en septiembre de 1984 se contrató a Michael Eisner, ejecutivo proveniente de *Paramount Pictures*, como CEO¹⁷ y a Frank Wells, un ex *Warner Bros.*, como Presidente. A ambos se debe el renacimiento de la empresa. Según Gomery, “tomaron una compañía que estaba trabajando por debajo de sus capacidades y comenzaron a explotar al máximo su ricos activos durante una de las expansiones económicas más pacíficas de las que se tenga recuerdo.”¹⁸

Como primera medida se contrató como Director Ejecutivo a Jeffrey Katzenberg, un joven de 30 años, que se encargó del área cinematográfica y comenzó a producir películas bajo dos nuevos sub-estudios: *Touchstone Pictures* y *Hollywood Pictures*. “Katzenberg representaba una nueva raza de cineastas; era un compulsivo y leal jefe que solía repetir que ‘si te molesta trabajar un sábado, entonces no vuelvas ni los domingos ni ningún otro día’. El trabajo duro parecía moverse ahora por encima del espíritu creativo y de la inspiración¹⁹”. De su usina creativa salió el primer éxito de la nueva era: *Tres hombres y un bebé* (1987), con Ted Danson y Tom Selleck. En 1987 los estrenos cinematográficos de Disney volvieron a contribuir con ganancias a la empresa.

Eisner y Wells decidieron luego reactivar el mercado televisivo, promoviendo nuevas producciones, y aggiornando las atracciones en los parques temáticos: en 1986 se contrató a George Lucas para producir *Captain EO*, un corto en 3D con la actuación

¹⁶ Douglas Gomery, *Disney's Business History* (ver Eric Smoodin (Editor), Ob. cit., p. 79).

¹⁷ *Chief Executive Officer*, Director Ejecutivo General.

¹⁸ Douglas Gomery, *Disney's Business History* (ver Eric Smoodin (Editor), Ob. cit., p. 79).

¹⁹ Douglas Gomery, *Disney's Business History* (ver Eric Smoodin (Editor), Ob. cit., p. 80).

estelar de Michael Jackson. En abril de 1983 se inauguró el tercer parque de la empresa, *Tokyo Disneyland*, en Japón, y en seguida se comenzó a planificar la sede europea, que finalmente abriría sus puertas en París en 1992 como *Euro Disney*.²⁰

Según Douglas Gomery, la dupla Eisner-Wells no hizo más que aplicar simples fórmulas de libro para conseguir semejante éxito. Así nos explica él dichas tácticas:

1. “Primera estrategia: si la corporación está languideciendo, vende alguno de los activos. Eisner y Wells hicieron esto a montones, ofreciendo los ‘clásicos de Disney’ en el incipiente y creciente mercado del vídeo hogareño. Los ingresos por la venta de estos filmes inmediatamente hicieron crecer la última línea de los balances. Sólo en 1986 representaron más de 100 millones de dólares de ganancia pura.”²¹ Pero la desventaja de esta medida era la imposibilidad de re-estrenar esos clásicos en el cine para las nuevas generaciones de niños, con lo cual se presentó la necesidad de crear nuevos “clásicos”. Katzenberg respondió con *¿Quién engañó a Roger Rabbit?* y *La Sirenita*.

2. “Segunda estrategia: haz más de lo que ya te esté dando dinero. Así que Eisner y Wells expandieron Disneyland en California y Walt Disney World en Florida.”²² Se crearon nuevas atracciones y se mejoraron los juegos ya existentes. Pero además se buscó sponsors corporativos para los distintos pabellones de cada uno de los parques, firmando convenios con las empresas más importantes de Estados Unidos: AT&T, Exxon, General Motors, Kodak. Éstas pagaban los costos de las atracciones patrocinadas y además entregaban un porcentaje a Disney.

El éxito de la dupla Eisner-Wells fue rotundo y ambos buscaron honrar al creador de la empresa cambiando el nombre formal de la misma por **The Walt Disney Company**. Ya no se trataba pues de una compañía marginal sino de una verdadera rival de grupos económicos de la talla de *Time Warner* y *Paramount*. “Nadie le quita a Eisner ni un ápice de mérito en el rescate de una compañía cuya situación hace dos décadas proporcionaba esa sensación triste que provocan las viejas estrellas de cine que se niegan

²⁰ Por problemas de marketing y debido a la mentalidad fuertemente nacionalista del pueblo francés, el parque se re-inauguró bajo el nombre **Disneyland Paris**.

²¹ Douglas Gomery, *Disney's Business History* (ver Eric Smoodin (Editor), Ob. cit., p. 81).

²² Douglas Gomery, *Disney's Business History* (ver Eric Smoodin (Editor), Ob. cit., p. 81).

a envejecer con dignidad. Disney era como un antiguo imperio, una vieja factoría de entretenimiento que sudaba para producir películas mediocres y para arreglar las atracciones estropeadas en sus parques,²³ afirma el periodista Javier Del Pino.

La década del '90 trajo consigo la transformación del grupo en un verdadero conglomerado de medios y subempresas, que fue tomando forma gracias a la adquisición de canales de televisión, estaciones de radio, productoras cinematográficas, equipos deportivos, discográficas y hasta una línea de cruceros. Con las compras y convenios de partnership, Disney pasó a ser sinónimo de entretenimiento mundial. Según el Reporte Anual de la empresa correspondiente al año 2002, “desde 1996, la compañía ha invertido un capital significativo para comprar o construir activos que fortalezcan el liderazgo de los negocios clave de Disney y para eficientemente salvaguardar sus particularidades y la importancia de sus marcas.”²⁴ La inversión de capital para la construcción de una infraestructura de medios a larga escala ha convertido a Disney, según Henry A. Giroux, en el “modelo de la nueva fase de poder corporativo que se inició con el siglo XXI. Como muchas otras megacorporaciones, puso su mira en la cultura de masas, expandiéndose sobre ella cada vez más.”²⁵

Ricardo Martínez de Rituerto, en un artículo publicado en el periódico español *El País*, resumió en unas pocas oraciones, la esencia de la gestión Eisner: “Eisner llegó a Disney (...) para devolver la magia a un desgastado reino centrado entonces en unos pequeños estudios y unos parques de atracciones que daban cuerpo a las ideas del legendario Walt. El brillante ejecutivo de 42 años construyó un emporio ampliando aquella base, con salidas al exterior como la atronadora del EuroDisney parisino, éxitos de taquilla como *El Rey León* y *La Bella y la Bestia* e incursiones con fuerza en otros

²³ Javier Del Pino, *Pelea en el mando de la factoría Disney*, Diario El País (España), 7 de octubre de 2003.

²⁴ The Walt Disney Company, *Annual Report 2002*, p. 10.

²⁵ Henry Giroux *The mouse that roared. Disney and the end of innocence*, Lanham, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 1999, p. 25.